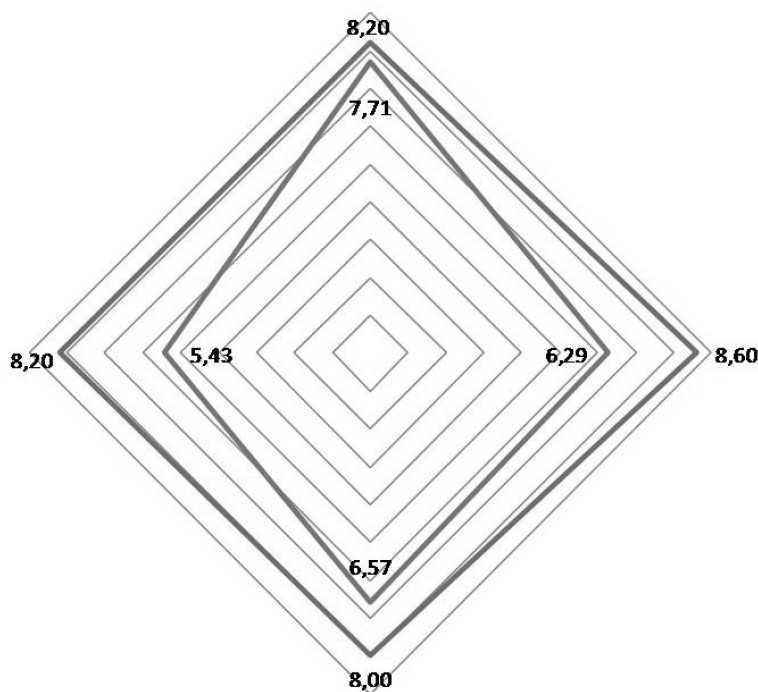


Competencia 'trabajo en equipo' en cursos de 'Práctica de Ingeniería Industrial I'

PAULA ANDREA VARGAS*
MARILUZ OSORIO QUICENO**



Resumen

El presente documento expone tres conceptos usados e interrelacionados para estudiar el avance en la conformación de equipos de trabajo, establecidos en el ámbito de un proyecto que debe realizarse durante un semestre académico. Los conceptos son: trabajo en equipo, redes de confianza y ambidestreza organizacional. Una prueba piloto realizada en el primer periodo académico del 2012, recoge datos de 20 grupos de trabajo que se formaron en la asignatura 'Práctica de Ingeniería Industrial I'; curso que se enmarca en el contexto de la pedagogía problémica.

Palabras claves: trabajo en equipo, redes de confianza, ambidestreza organizacional.

Abstract

This paper briefly shows three interrelated concepts used to study the progress in forming teams that are established in the framework of a project which should be done in a semester. The concepts are: teamwork, trust networks and organizational ambidexterity. A pilot test in the first semester of 2012, collected data from 20 working groups were formed in the

(*) Fundación Universidad Central. Correo electrónico: pvargasm@ucentral.edu.co.

(**) Fundación Universidad Central. Correo electrónico: mosorioq@ucentral.edu.co.

Este documento se ha construido a partir de la ponencia del mismo nombre presentada por los autores en el "8° Encuentro de la Comunidad GEIO y 1er. Encuentro de la Red IDDEAL con el lema de 'Innovando la lúdica construimos aprendizajes'", organizado por la universidad Autónoma de Occidente y el Grupo de Estudio en Lúdica Aplicada - GELA. El documento es inédito.

Fecha de recepción: 16/04/2013 • Fecha de aceptación: 30/04/2013.

course of Industrial Engineering Practice I, and this course is framed in the context of problem pedagogy.

Keywords: teamwork, trusted networks, organizational ambidextreza.

1. Introducción

La pedagogía problémica ha permeado la formación en Ingeniería a nivel mundial. Cada vez más las universidades colombianas le apuestan a esta nueva forma de gestionar el conocimiento.

El diseño de los cursos de práctica de ingeniería de la Universidad Central están enmarcados en la pedagogía problémica. El espacio formativo para el curso 'Práctica de Ingeniería Industrial I' contempla el fortalecimiento de la competencia 'trabajo en equipo'. En este sentido, se espera que las herramientas del aprendizaje activo favorezcan la adquisición de dichas competencias.

Durante el periodo académico I-2012 se tomó una muestra en 20 equipos, los cuales deben realizar un proyecto a lo largo del semestre. Además del trabajo en equipo, interesan las redes de confianza que se construyen a medida que se consolidan los equipos.

2. Contenido

Se cree que 'trabajar en equipo' aumenta la posibilidad de alcanzar metas; creencia fuertemente arraigada en la comunidad gerencial. Según Hackman (2009), investigaciones muestran que el desempeño de los equipos puede ser bajo debido a falencias relacionadas con: definición de roles, manejo de vínculos entre los miembros, tamaño del equipo, entre otros.

De acuerdo con estas falencias, se toman como relevantes dos categorías adicionales: redes de confianza y ambidestreza organizacional; estas importan, especialmente, por el manejo de los vínculos entre los miembros del equipo y el tipo de actividades que realizan los mismos para lograr determinados fines.

2.1 Trabajo en equipo

Para Useem (2006) el trabajo en equipo es una habilidad individual, pues aprender a hacer

las cosas con otras personas incrementa el valor propio, además implica una responsabilidad compartida, dado que culpar a un 'mal equipo' por nuestras dificultades es, por definición, un fracaso personal. Asimismo, las experiencias más enriquecedoras de la vida suelen involucrar a otras personas.

Una particularidad del trabajo en equipo es que reúne a un conjunto de personas que buscan la misma finalidad, y que gracias a ello comparten sus cualidades para complementarse. Se destacan como elementos dinamizadores: las relaciones de colaboración, solidaridad y confianza, y otros elementos como la interacción, una comunicación fluida, y apoyo mutuo entre los integrantes para lograr sinergia.

Además de una finalidad común, 'trabajar en equipo' implica que un grupo de personas estén comprometidas con el objetivo; estas requieren contar con un espacio definido para debatir cada una de las opiniones, ya que las comunicaciones e intercambios de opiniones propician la construcción de una red.

Importa para el presente estudio identificar el comportamiento de los equipos y las tendencias de cada uno, según la metodología planteada por Borrell (2001).

2.2 Redes de confianza

Según Solé (2009), la sociedad se encuentra constituida por redes, que operan como nodos articulados a través de lazos que los relacionan. Para esta experiencia se tendrá en cuenta que las personas corresponden a los nodos o actores, y los lazos que existen entre ellas se consideran las conexiones o pasos existentes; es decir, los nodos son los estudiantes y las conexiones la confianza que se construye entre ellos cuando llevan a cabo un proyecto a lo largo de un semestre.

Se acoge inicialmente la definición presentada por Sergi González Navarro sobre confianza, quien concibe esta como "un sentimiento, un comportamiento, reacciones o una función que simplemente facilita las relaciones" (2005). A partir de esta definición y dada la experiencia a lo largo del semestre académico I-2012, se construye el concepto de confianza para los equipos evaluados; este señala que la confianza se logra construir si un integrante del equipo demuestra responsabilidad, interés, colaboración, entre

otras aptitudes, que se desarrollan durante las diferentes actividades del curso, y que facilitan el desarrollo adecuado del proyecto.

Teniendo como base estas definiciones, el presente estudio analiza las redes de confianza que se puede formar en un equipo de trabajo.

2.3 Ambidestreza organizacional

La ambidestreza organizacional (March, 1991) se refiere a las actividades de explotación y exploración. Estas dos actividades son complementarias y es necesario que las organizaciones trabajen tanto la una como la otra. La explotación se refiere a la profundización en campos que la organización ya conoce y ha establecido, mientras que la actividad de explotación requiere buscar fuera de la organización nuevas formas de trabajar; ambas son requisito indispensable para la innovación.

En el contexto de la sociedad del conocimiento, algunas organizaciones logran mantener una ventaja competitiva desde su enfoque de aprendizaje organizativo, el cual contempla las actividades de explotación versus exploración. De este modo, una cuestión a revisar es el papel que juegan ambas estrategias de aprendizaje en la adaptación de cada equipo.

3. Metodología y resultados

Los datos se obtuvieron a partir de 20 equipos de trabajo de los cursos de 'Práctica de Ingeniería Industrial I', durante el periodo I-2012. Esta práctica profundiza en la competencia de 'trabajo en equipo'; competencia denominada 'blanda'. A través de la realización de un proyecto, los estudiantes conforman grupos de trabajo que se espera avancen hacia el trabajo en equipo, a medida que desarrollan su proyecto a lo largo del semestre académico.

La recolección de los datos se organizó en cuatro sesiones, a saber:

Tabla 1. Sesiones, técnicas y objetivos

Sesión 1	
Test de medición del trabajo en equipo	Objetivo: identificar fortalezas y debilidades de los equipos
Sesión 2	
Taller Barco	Objetivo: identificar percepciones de los estudiantes sobre el trabajo en equipo
Sesión 3	
Test sobre confianza	Objetivo: construir redes de confianza generadas durante el semestre académico
Sesión 4	
Test de medición del trabajo en equipo	Objetivo: identificar fortalezas y debilidades de los equipos

Fuente: elaboración propia.

3.1 Test de medición del trabajo en equipo

La técnica de Borrell (2001) contempla la realización de un test que proporciona información sobre el comportamiento del equipo; dicho comportamiento puede verse reflejado en una gráfica de cuatro ejes, donde cada uno de los ejes representa un objetivo:

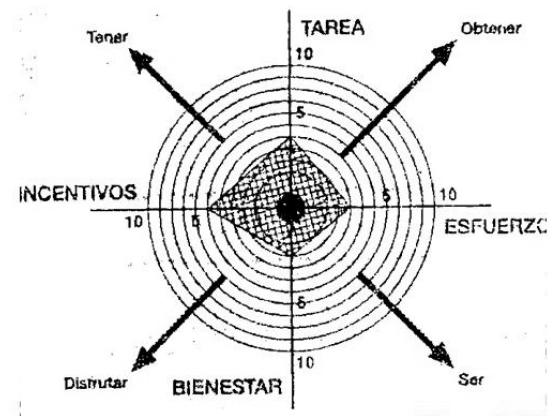
El eje NORTE representa el eje de tareas y la productividad. Este eje pregunta por objetivos e indicadores de rendimientos.

El eje SUR es el eje emocional y de bienestar subjetivo. Así mismo, acopia preguntas sobre el bienestar de los compañeros, realización de reuniones sociales, entre otros.

El eje ESTE es el eje del esfuerzo, el cual indaga sobre la participación en las decisiones, cambios en procesos y participación activa en las reuniones.

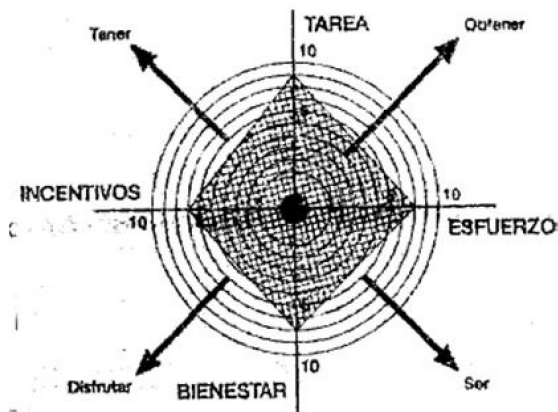
El eje OESTE se refiere a los incentivos y profundiza en la retribución e indicadores que objetivan la calidad del trabajo realizado.

Borrell (2001) establece que pueden emerger básicamente dos tipos de patrones de comportamiento: un patrón pobre y otro rico. En la Figura 1 se observa un patrón pobre (generalmente se ve en la primera evaluación de un grupo), que muestra un puntaje de cinco o menos puntos en cada uno de los ejes propuestos. Estas puntuaciones evidencian la necesidad de trabajar en los cuatro ejes.

Figura 1. Patrón pobre de un equipo

Fuente: Borrell (2001).

Por su parte, la Figura 2 muestra un patrón rico, en el cual los puntajes están por encima de 5 puntos en cada uno de los ejes, mostrando que el equipo evaluado es un buen grupo.

Figura 2. Patrón rico de un equipo

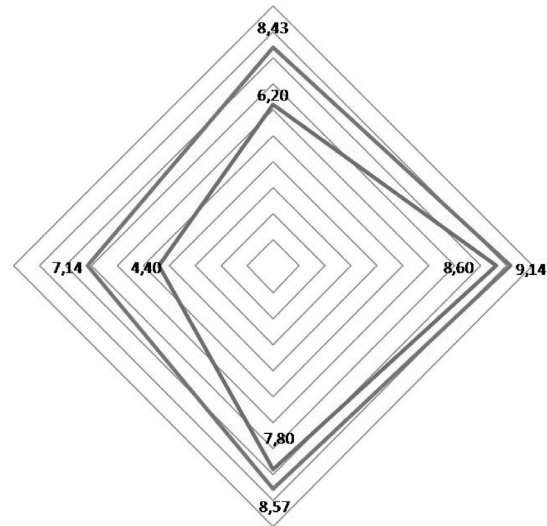
Fuente: Borrell (2001).

Además, la técnica establece que un buen equipo crece proporcionalmente en los cuatro ejes.

Se realizan dos mediciones (sesión 1 al principio de semestre y sesión 4 finalizando semestre), con el fin de observar los cambios en cada equipo por cada uno de los ejes. De esta forma, un aumento en los puntajes por cada eje evidencia una mejora en el equipo, y una disminución en los puntajes por eje muestra una disminución de la capacidad del equipo.

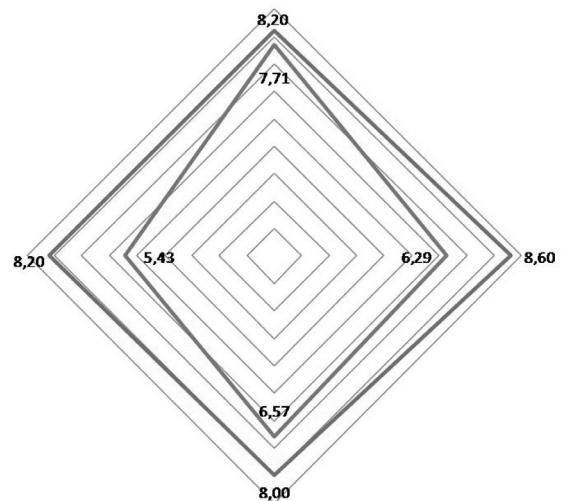
Después de realizada una prueba piloto, se obtienen las gráficas de comportamiento para

cada equipo. La Figura 3 muestra el resultado obtenido por un equipo que evidencia un patrón rico evolucionado; es decir que el equipo logró crecer en los cuatro ejes.

Figura 3. Patrón rico para equipo evolucionado

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, la Figura 4 muestra un patrón pobre con un equipo involucionando; dicho equipo disminuye puntajes en los cuatro ejes.

Figura 4. Patrón pobre equipo involucionado

Fuente: elaboración propia.

3. 2 Taller 'El barco'

En la sesión número dos se realiza un taller llamado 'El barco', el cual consta de doce (12) preguntas que buscan propiciar la reflexión sobre lo que sirve y falla en el equipo. Las preguntas que se realizan en esta actividad son:

1. ¿Cómo hace navegar al grupo nuestro jefe?
2. ¿Somos una tripulación compenetrada y trabajadora?
3. ¿Cuál es nuestra bandera, nuestro ideal?
4. ¿Qué hacemos cuando las cosas NO van bien?
5. ¿Qué impulsa o mueve al grupo?
6. ¿Quién maneja el timón en nuestro grupo?
7. ¿Por dónde hacemos agua?
8. ¿Qué cosas hacen que nos quedemos anclados?
9. ¿Cómo afrontamos el oleaje?
10. ¿Cuáles son nuestras mejores armas?
11. ¿Conocemos bien la ruta para llegar a nuestro destino?
12. ¿Nos comunicamos eficientemente?

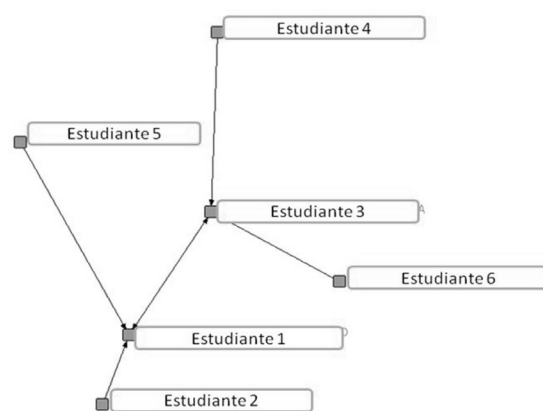
A partir de esta actividad se identifican elementos comunes en los 20 equipos y los resultados obtenidos muestran una tendencia hacia actividades de explotación. Por ello, sus actividades se centran en explotar las habilidades del equipo. Algunos comentan que la falta de tiempo dificulta realizar actividades de exploración.

3. 3 Sesión confianza

La sesión tres es muy importante, dado que, a través de la pregunta ¿en quien confía?, se obtienen las redes de confianza para los diferentes equipos, y se evidencia el manejo de vínculos entre los miembros. Haciendo uso del software Ucinet se grafican las redes resultantes.

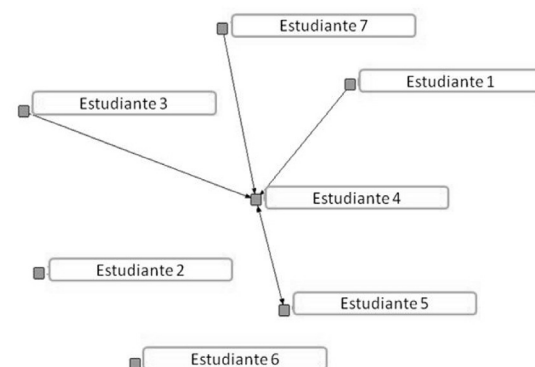
La Figura 5 y 6 muestran redes donde la confianza se reparte en dos nodos.

Figura 5. Red de confianza



Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Red de confianza



Fuente: elaboración propia.

Las redes obtenidas muestran una tendencia a ser egocéntricas y dejan abierta la posibilidad de profundizar sobre el hecho de que las mujeres sean más confiables.

4. Conclusiones

Al estudiar la transición de 20 grupos se logró evidenciar que, además de querer llegar a un objetivo común y cumplir su meta, también se forman redes de confianza. Del mismo modo, se observan las distintas formas a través de las cuales afrontaron las dificultades encontradas durante el desarrollo de su respectivo trabajo, para poder ver el progreso de los equipos.

Las características que se lograron encontrar en los equipos fueron apoyo mutuo, retroali-

mentación, análisis de problemas, planeación y liderazgo.

Se halló que en algunos grupos, principalmente los nocturnos, endosan la responsabilidad del trabajo en equipo al líder, pues como consecuencia de la falta de tiempo no les es posible reunirse, cuando lo fundamental para el trabajo en equipo es el diálogo, debate y toma de decisiones en conjunto.

En cuanto a las problemáticas de los equipos diurnos, la pereza, falta de actitud e impuntualidad son las constantes que aparecen en el proceso.

Por otro lado, debe mencionarse que la comunicación está influenciada y mediatizada por la tecnología y, derivado de ello, se está perdiendo la capacidad de interrelacionarse con el otro a través del habla.

Por último, relacionando los dos test con 'El barco', puede identificarse que los equipos que logran trabajar en equipo y obtener buenos resultados están comprometidos con los logros del respectivo proyecto, es decir, tienen claro el rumbo, cómo lo van a hacer y cómo solucionar sus problemas. ●

Referencias

Borrell, Francesc. (2001). *Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. Barcelona: Gestión 2000.

Carbonell, F. (2004). Sobre la imposibilidad de educar la confianza: Suposiciones y propuestas para una educación intercultural. *Revista D'afers internacionals*, 61-62.

Hackman, J. Richard. (2009). Why Teams Don't Work. Interview by Diane Coutu in *Harvard Business Review*. Review mayo de 2009.

Katzenbach, Jon & Douglas, Smith. (1993). La disciplina de los equipos. La organización de alto desempeño. *Harvard Business Review*, 1-9.

March, James. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, (1).

Noreña, Germán. (2008). *La confianza, elemento dinamizador del éxito organizacional y empresarial: una lectura desde el paradigma ecológico*.

Solé, Ricard. (2009). Redes Complejas: *Del genoma al internet*. Barcelona: Gestión 2000. 32-37.

Stewart, G. L., Manz, C. C. & Sims, H. P. (2005). *Trabajo en equipo y Dinámica de grupos*. México: Limusa Wiley.

Useem, Jerry. (2006). What's that spell? Teamwork! Harmony. Cooperation. Synchronized effort. It's difficult, but it can be learned. *Fortune Magazine*, June 2006. Recuperado de http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/06/12/8379242/index.htm